

# **GESTION DES RISQUES**

## **RECUEIL DE BONNES PRATIQUES**

**Commentaires pour la mise en œuvre  
du recueil FBF – AMAFI – ASF**

1. La FBF, l'AMAFI et l'ASF ont conjointement adopté un Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des risques. Ce Recueil, que la Commission bancaire (devenue depuis l'Autorité de Contrôle Prudentiel) avait appelé de ses vœux et dont le Collège a approuvé le contenu lors de sa séance du 8 mars 2010, vient illustrer les nouvelles dispositions relatives à la « filière risques » insérées dans le Règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne des entreprises de crédit et des entreprises d'investissement (le Règlement) par arrêté du 19 janvier 2010. Il a ainsi vocation à être utilisé par le superviseur dans ses contrôles pour évaluer le respect par les établissements des exigences posées par le Règlement.

Dans ce contexte, et alors que la proposition de l'AMAFI d'établir un recueil de bonnes pratiques propre aux activités de marchés financiers n'a pas été retenue par le superviseur, il a semblé utile à l'Association d'apporter des précisions et clarifications sur certaines des bonnes pratiques exposées dans ce Recueil commun. L'objectif est de faciliter la mise en œuvre de ce nouveau dispositif, plus particulièrement pour les établissements de plus petite taille qui ne disposent pas le plus souvent des ressources nécessaires à une analyse détaillée.

Pour faciliter son utilisation, ce document suit le plan du Recueil, en commentant, lorsque cela est utile, ses différents paragraphes.

## PREAMBULE

### Contexte

2. La crise financière a mis en évidence toute l'importance pour les établissements financiers de maîtriser les risques auxquels les exposent leurs activités. Fortes de ce constat, plusieurs organisations internationales ont tenté d'établir des bonnes pratiques en matière de gestion des risques (notamment le *Senior Supervisors Group* en mars 2008 et l'*Institute of International Finance* en juillet 2008). Ces observations ont trouvé écho auprès des décideurs politiques qui, au niveau international, ont affirmé dans le plan d'actions issu du G20 de novembre 2008 leur volonté de renforcer les pratiques de *risk management* des établissements.

3. L'objectif fondamental est de replacer les risques au centre des préoccupations des dirigeants des établissements et de leurs décisions stratégiques. L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) qui a participé au sein du *Senior Supervisors Group* à l'élaboration de principes de haut niveau (repris en encadrés dans le Recueil) a mis en œuvre dans son Règlement trois axes qu'elle juge fondamentaux en matière de gestion des risques : la responsabilisation des organes dirigeants, l'indépendance et l'influence de la fonction risque, et l'évaluation prospective, exhaustive et transversale des risques.

### Objectif et portée

4. L'un des éléments dont l'ACP tiendra compte pour apprécier le respect, par les établissements, des exigences posées par le Règlement en matière de gestion des risques, est la conformité avec les bonnes pratiques décrites dans le Recueil. En revanche, les établissements qui souhaiteraient privilégier leur propre interprétation du dispositif institué par le Règlement doivent être en mesure de justifier, si le régulateur leur en fait la demande, que la déclinaison qu'elles ont adoptée leur permet d'être en conformité avec leurs obligations en la matière.

5. Le principe de proportionnalité est rappelé : les établissements adaptent l'ensemble des dispositifs prévus par le Règlement à la nature et au volume de leurs activités, à leur taille, à leurs implantations et aux risques de différentes natures auxquels ils sont exposés (Règlement, art. 1 dernier alinéa), un impératif qui s'impose également en matière de surveillance et de maîtrise des risques. Ce même principe s'applique aux bonnes pratiques exposées dans le Recueil : alors que ce dernier vise aussi bien les activités bancaires que les activités d'investissement ou les établissements de grande taille ayant une activité internationale que ceux indépendants ne comptant que quelques employés, il paraît en effet essentiel de laisser suffisamment de champ aux établissements pour permettre une interprétation adaptée à leur situation, qui s'apprécie notamment du point de vue de la nature des risques auxquels ils sont exposés et des particularités de leur organisation propre.

6. Le Recueil s'attache exclusivement à la gestion des risques au sein des établissements. Ainsi, et bien que des interactions certaines existent avec le contrôle permanent et le contrôle de la conformité par exemple, il n'a pas vocation à traiter ces deux aspects.

De même, les pratiques qui sont identifiées comme participant à la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques, ne doivent pas être considérées comme permettant de répondre à l'ensemble des dispositions prévues par le Règlement en matière de contrôle interne.

## GOVERNANCE DE LA GESTION DES RISQUES

### ❖ *Bonnes pratiques*

#### 1.1. Renforcer l'implication des organes exécutifs et délibérants

##### **1.1.1. Les organes exécutifs et délibérants ont un rôle clé en matière de risques. Ce rôle doit être clairement défini.**

7. De façon générale, l'organe exécutif et l'organe délibérant (dont la définition est donnée à l'article 4 du Règlement) sont garants du respect, par l'établissement, de ses obligations au titre du Règlement (Règlement, art. 38, al. 1). L'organe exécutif, responsable de la gestion des risques (cf. infra § 10) s'assure que l'organe délibérant dispose des informations nécessaires sur les risques encourus et leur évolution pour mener à bien sa mission. L'organe exécutif et l'organe délibérant sont ainsi en mesure d'appréhender pleinement les risques encourus par l'établissement ainsi que leur impact sur ses résultats.

8. La considération des risques encourus par l'établissement et du niveau de risque estimé acceptable est essentielle à l'élaboration de la stratégie de l'établissement. Les organes exécutif et délibérant sont ainsi en mesure d'élaborer ou de mettre en cohérence leurs choix stratégiques (développements, nouveaux métiers, etc.) avec la politique de risques de l'établissement qu'ils fixent (cf. infra § 1.1.4).

9. Enfin, l'organe exécutif et l'organe délibérant sont garants de la diffusion d'une culture du risque au sein de l'établissement (cf. infra § 1.6).

**1.1.2. L'organe exécutif est explicitement désigné comme le responsable ultime de la gestion des risques. Cette responsabilité s'exerce sous le contrôle de l'organe délibérant.**

**10.** L'organe exécutif est le responsable de la gestion des risques, dont il répond devant l'organe délibérant. Ainsi, l'organe exécutif fournit à l'organe délibérant une analyse des raisons et conséquences des écarts constatés dans la mise en œuvre des politiques et stratégies définies.

**11.** Il met à disposition de l'organe délibérant les éléments permettant à ce dernier d'avoir une vision adaptée des risques encourus. Notamment, il informe régulièrement l'organe délibérant (et, le cas échéant, le comité des risques), et au moins une fois par an (*Règlement, art. 39, al. 2*) :

a) des éléments essentiels et des enseignements principaux qui peuvent être dégagés de l'analyse et du suivi des risques associés à l'activité et aux résultats auxquels l'établissement et, le cas échéant, le groupe sont exposés, notamment les répartitions des risques de crédit ainsi que l'analyse de la rentabilité des opérations de crédit et la surveillance du risque de non-conformité ;

b) des mesures prises pour assurer la continuité de l'activité et l'appréciation portée sur l'efficacité des dispositifs en place ;

c) des mesures prises pour assurer le contrôle des activités externalisées et des risques éventuels qui en résultent pour l'établissement, les prestations de services ou autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes relevant des trois premiers tirets de l'article 4 r) du Règlement doivent être distinguées dans ces informations.

d) des limites fixées et de leur respect (*Règlement, art. 36*).

**1.1.3. L'organe exécutif définit et revoit en tant que de besoin la tolérance aux risques de l'établissement qu'il exprime, notamment, par des objectifs en matière de surveillance et de gestion.**

**12.** La tolérance aux risques de l'établissement, qui peut être formalisée sous forme de politique de risques, est traduite opérationnellement en objectifs clairs par l'organe exécutif (*cf. infra § 1.2.1*).

**1.1.4. L'organe délibérant examine et approuve l'expression de la tolérance aux risques définie par l'organe exécutif, directement ou, le cas échéant, par le truchement du comité spécialisé désigné à cet effet, comité des risques, comité d'audit ou autre.**

**13.** Sur proposition de l'organe exécutif, l'organe délibérant fixe la tolérance aux risques de l'établissement en arrêtant les objectifs généraux en matière de prise de risques, de surveillance et de gestion des risques.

Pour ce faire, il peut décider de constituer en son sein un comité spécialisé dédié à l'examen et au suivi des risques de l'établissement qui l'assiste dans ses missions (comité d'audit<sup>1</sup> ou comité des risques par exemple). La constitution de ce comité est facultative.

---

<sup>1</sup> « comité d'audit : un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions » (*Règlement, art. 4 c*).

Lorsqu'il existe, ce dernier lui reporte et est essentiellement constitué de membres de l'organe délibérant, auxquels peuvent être adjointes des personnes non exécutives. Ce comité comprend également des personnes de la « filière risques », compétentes et indépendantes des unités opérationnelles. Il peut consulter, sans qu'elles en soient membres, des personnes en charge des risques et des contrôles au sein de l'établissement.

**1.1.5. L'organe délibérant ou son comité spécialisé examine régulièrement l'état des risques de l'établissement, de leur évolution possible et des dispositifs mis en place pour les maîtriser. Il entend, pour ce faire, si nécessaire le responsable en charge de la « filière risques ».**

14. L'organe exécutif et l'organe délibérant contrôlent et évaluent l'efficacité du dispositif global de surveillance et de maîtrise des risques. Ils assurent ainsi un suivi, régulier et dans la durée, de la mise en œuvre des politiques et des stratégies définies et prennent les mesures appropriées pour remédier aux éventuelles défaillances des politiques, dispositifs et procédures mises en place (Règlement, art. 38, al. 2).

15. En pratique, l'organe délibérant ou son comité spécialisé se réunit selon une périodicité suffisante pour examiner de manière approfondie les risques encourus, contrôler l'efficacité du dispositif de mesure et de surveillance mis en place (Règlement, art. 38, al. 2) et remédier aux défaillances constatées. En particulier, l'organe délibérant examine au moins une fois par an, sur le rapport de l'organe exécutif, les éléments essentiels et les enseignements principaux qui peuvent être dégagés de l'analyse et du suivi des risques associés à l'activité et aux résultats auxquels l'établissement et, le cas échéant, le groupe sont exposés.

16. Le Secrétariat général de l'ACP qui considère essentielle l'implication des organes dirigeants en matière de risques exige ainsi que les documents examinés par l'organe délibérant dans le cadre du dispositif de mesure et de surveillance des risques lui soient adressés ainsi que les extraits des procès verbaux des réunions au cours desquelles ils ont été examinés (Règlement, art. 40 dernier al.).

**1.1.6. Afin d'être en mesure d'appréhender pleinement les risques encourus par l'établissement, leur impact sur la performance et les résultats de celui-ci, l'organe délibérant ou, le cas échéant, le comité spécialisé précité, compte en son sein des membres disposant de l'expérience professionnelle adéquate.**

17. L'organe délibérant ou son comité spécialisé compte en son sein au moins un membre disposant d'une compétence professionnelle directement liée à la nature des activités exercées par l'établissement.

## 1.2. La détermination de la tolérance aux risques

**1.2.1. La tolérance aux risques se traduit généralement, lorsque cette technique est pertinente, par la définition d'un ensemble de limites globales, elles mêmes déclinées en limites opérationnelles et ce, au niveau le plus fin au regard des activités de l'établissement.**

18. Ces limites sont fixées en tenant compte des informations fournies par la « filière risques » ou, le cas échéant, par le comité spécialisé.

En particulier pour les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, d'intermédiation, de règlement et de liquidité, un dispositif de limites globales est mis en place. Ainsi, l'organe exécutif, et le cas échéant, l'organe délibérant, fixent les limites globales de risque et confient à la Direction générale le soin de décliner les limites opérationnelles. Les limites globales sont fixées par type de risque (activités de marché) ou par entité juridique (intermédiation) et leur respect est contrôlé (Règlement, art. 33).

Un contrôle permanent du respect des procédures et limites est en place. Les causes de leur non-respect sont identifiées et une procédure de communication des dépassements et actions correctrices est établie (Règlement, art. 34). L'organe exécutif et, le cas échéant, le comité des risques, lorsque le suivi du respect des limites est contrôlé par un tel comité, sont informés au moins trimestriellement des niveaux d'utilisation des limites de risque. Ils sont informés sans délai lorsque les limites globales risquent d'être atteintes (Règlement, art. 36).

L'organe exécutif et, le cas échéant, l'organe délibérant, revoient ces limites globales au moins une fois par an pour assurer leur adéquation au niveau de fonds propres de l'établissement (Règlement, art. 33, al 2).

De plus, la pertinence des systèmes de mesure des risques et de détermination des limites est régulièrement examinée au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés, de l'environnement économique en fonction du cycle d'activité ou des techniques d'analyse (Règlement, art. 32-1).

**1.2.2. La politique de risques tient compte de la stratégie de l'établissement, ainsi que de ses perspectives de croissance. Elle fait l'objet d'une gestion dynamique afin de rester dans le cadre des contraintes en termes de fonds propres, de liquidité et de résister à des conditions difficiles. Cette politique est connue de l'ensemble du personnel au niveau de détail approprié. Sa pertinence est régulièrement reconsidérée.**

**19.** Dans le but de maintenir sa pertinence, la politique des risques est gérée de façon dynamique en tenant compte notamment de la situation de l'établissement en termes de fonds propres, de liquidité, de projets d'investissements et de sa capacité à faire face à des chocs externes de toutes natures. L'organe délibérant procède en outre à son évaluation régulière.

**20.** Une communication interne ciblée et pertinente de la politique de risques, déclinée si besoin par métier, participe de l'instauration d'une culture du risque en permettant à chaque collaborateur de mieux percevoir, dans l'exercice de ses fonctions, son rôle éventuel dans la maîtrise des risques.

**1.2.3. La «filière risques» intervient activement dans le processus d'élaboration de la stratégie de l'établissement. Elle donne, à ce titre, son avis sur la compatibilité durable entre les objectifs de croissance ou de profit et la politique de risques de l'établissement.**

**21.** Cf. infra § 38.

### 1.3. Le dispositif de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques

**1.3.1. La « filière risques » est constituée de l'ensemble des unités en charge de la mesure, de la surveillance et de la maîtrise des risques ; elle est, au niveau approprié de responsabilité, indépendante du dispositif opérationnel et a accès à toute information utile à l'accomplissement de ses missions.**

22. La « filière risques » est constituée de l'ensemble des collaborateurs qui remplissent des missions de surveillance et d'alerte sur les risques encourus, qui les analysent et en fournissent une vision aussi exhaustive que possible et qui assistent les métiers dans leur respect de la politique de risques de l'établissement.

23. La « filière risques » considère tous les risques encourus par l'établissement y compris ceux liés à des activités autres que celles attachées à la fourniture de services d'investissement (*Règlement, art. 17, al 1 ; 32, al 1 et 2 ; 17 quarter*).

24. Alors que certains risques (risque de conformité et risque juridique notamment) sont d'ores et déjà couverts par des fonctions dédiées au sein de l'établissement, la question de l'articulation du rôle de responsable de la filière risques avec ces fonctions peut se poser. En tout état de cause, d'un point de vue organisationnel, la décision de positionner la « filière risques » comme une composante du contrôle permanent ou de la conformité, ou au contraire comme englobant le contrôle permanent ou la conformité, appartient à l'établissement lui-même en fonction de son organisation. Celle-ci doit cependant s'assurer que la « filière risques » dispose des moyens et de l'indépendance adéquats et qu'elle est en mesure de réaliser l'intégralité de sa mission sur l'ensemble des risques encourus par l'établissement.

25. L'établissement assure l'indépendance des personnels de la « filière risques » à l'égard des activités dont ils mesurent et surveillent les risques. Ceux-ci doivent notamment disposer d'un positionnement adéquat pour exercer leurs missions au sein de l'établissement (*Règlement, art. 11-10*).

26. Enfin, la « filière risques » a accès aux informations internes et externes jugées nécessaires à l'exercice de ses missions (*Règlement, art. 11-10*) (*cf. infra § 48*).

**1.3.2. L'établissement met en place, le cas échéant, des modalités de gestion des désaccords entre les unités opérationnelles et la « filière risques » qui s'appuient généralement sur un processus d'escalade hiérarchique jusqu'au plus haut niveau.**

27. Le responsable de la « filière risques » étant rattaché à l'organe exécutif (*cf. infra § 1.4.2*), le processus d'escalade hiérarchique peut aboutir, dans les cas les plus significatifs, à saisir l'organe exécutif.

**1.3.3. La « filière risques » est responsable du dispositif d'évaluation des risques qui comprend notamment les systèmes de notation interne et les divers modèles internes dont ceux relatifs aux risques de marché et au risque opérationnel, qu'elle valide ou contribue à valider. Elle s'assure de leur pertinence dans le temps.**

28. La « filière risques » surveille que les risques encourus par l'établissement du fait de ses activités sont cohérents par rapport aux objectifs fixés par sa politique de risques. Elle utilise à cet effet une approche à la fois quantitative et qualitative.

29. En ce qui concerne les systèmes de mesure des risques, la « filière risques » :

- s'assure que ses modèles d'évaluation des risques sont validés ;
- vérifie qu'ils sont adaptés à la nature des activités exercées par l'établissement et que les critères retenus pour leur conceptualisation sont pertinents ;
- exerce un suivi de leurs mises à jour.

**1.3.4. La « filière risques » est associée à toute transaction exceptionnelle ou toute opération de lancement de nouveaux produits, d'évolution de produits existants, de commercialisation de produits existants sur de nouveaux marchés ainsi qu'aux opérations de croissance interne ou externe, lorsque celles-ci sont susceptibles de présenter des risques significatifs.**

30. Le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités donne lieu à une procédure d'approbation préalable qui doit permettre de s'assurer que (*Règlement, art. 32-1*) :

- a) l'analyse spécifique des risques est conduite de manière rigoureuse et préalable ;
- b) les procédures de mesure, de limite et de contrôle des risques encourus sont adéquates ;
- c) le cas échéant, les adaptations nécessaires aux procédures en place ont été engagées ;
- d) un suivi des risques est mis en place.

Dans ce cadre, l'avis de la « filière risques » est recueilli.

31. Le périmètre des produits et activités nouveaux inclut également la transformation substantielle de produits existants (relativement à l'établissement ou à un marché), les opérations de croissance interne et externe, les transactions exceptionnelles et l'arrêt d'activité (*Règlement, art. 32-1 al 2*). Une procédure d'approbation allégée peut néanmoins être adoptée en cas de variante d'un produit existant.

**1.3.5. A l'occasion de cette intervention, elle peut fixer des conditions préalables à l'approbation, telles que des : limites, contrôles, avis conformes de certaines directions, adéquation de l'infrastructure opérationnelle. Dans les cas graves, elle peut utiliser son droit d'évocation à un niveau de décision supérieur.**

32. L'avis de la « filière risques » peut notamment consister à recommander que le lancement du nouveau produit ou service soit soumis à des conditions, que des limites soient posées afin de contraindre son développement, ou qu'il soit mis un terme aux opérations, le cas échéant en définissant des objectifs assortis d'échéances ou de réduction de limites.

#### 1.4. Le rôle du responsable de la « filière risques »

**1.4.1. Chaque établissement désigne un responsable de la « filière risques » dont il considère qu'il possède l'expérience et les compétences nécessaires compte tenu de la nature et la complexité des opérations traitées par l'établissement. Lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas de confier à une personne dédiée la responsabilité de la « filière risque », celle-ci peut être assurée par le responsable du contrôle interne selon le rattachement déjà existant. Dans le cadre d'un groupe, un responsable est désigné pour l'ensemble du groupe.**

33. L'établissement désigne un responsable en charge de la « filière risques » dont il communique l'identité à l'ACP. Lorsque la taille de l'établissement ou les circonstances le justifient, le responsable du

contrôle permanent assure la coordination de tous les dispositifs qui participent à la « filière risques ». Pour les entreprises d'investissement, cette responsabilité peut être confiée au RCSI (*Règlement, art. 11-8*).

**34.** D'autre part, lorsque l'établissement appartient à un groupe (au sens de l'article 1<sup>er</sup> du règlement n° 2000-03), la responsabilité de la « filière risques » peut être assurée au niveau d'un autre établissement du même groupe, après accord des organes délibérants des deux établissements concernés.

**35.** En tout état de cause, le responsable en charge de la « filière risques » doit disposer des compétences et de l'expertise adaptées aux activités de l'établissement, et le cas échéant, du groupe.

**1.4.2. Il doit être directement rattaché à l'organe exécutif. L'organe délibérant ou, le cas échéant, le comité spécialisé, ont la possibilité de l'entendre directement. Il doit être indépendant et n'est pas impliqué dans les activités commerciales, financières ou comptables. Il agit cependant en coopération avec les unités en charge de ces activités et a accès aux informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.**

**36.** Le responsable en charge de la « filière risques » rend compte de ses missions à l'organe exécutif auquel il est directement rattaché ou dont il fait partie. Il peut également rendre compte directement à l'organe délibérant ou, le cas échéant, au comité d'audit, lorsque l'organe exécutif ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire (*Règlement, art. 11-8 al 3*).

**37.** Le responsable en charge de la « filière risques » est indépendant des activités commerciales, financières ou comptables (*Règlement, art. 11-8 al 2*). Il doit néanmoins avoir accès aux informations relatives à ces activités nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

**1.4.3. Il joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision en matière de prise de risque. Il est aussi consulté sur les décisions de développement et les processus d'élaboration budgétaire, de planification et, plus généralement, de la définition de la stratégie de l'établissement.**

**38.** Le responsable en charge de la « filière risques » est en mesure d'influer sur le processus de décision de l'établissement. Ainsi, l'organe exécutif et, le cas échéant, l'organe délibérant le tiennent informé de tout sujet examiné dont la connaissance est utile à l'exercice de sa mission. Ils lui communiquent notamment les orientations stratégiques envisagées afin de pouvoir recueillir son avis. Ils recherchent également son avis sur les sujets qui leur semblent comporter un enjeu en matière de risques.

**39.** A cet effet, le responsable de la « filière risques » s'efforce de développer une analyse prospective et centrée sur les risques dont il fait bénéficier l'établissement notamment en ce qui concerne :

- la définition de la stratégie de l'établissement : il émet un avis sur la compatibilité, notamment dans la durée, entre les objectifs de croissance ou de profit et la politique de risques de l'établissement ;
- les décisions de développement et les processus budgétaires et de planification auxquels il est associé ;
- l'identification des risques émergents.

**40.** Il participe activement au comité des risques lorsqu'il existe et en est un interlocuteur privilégié.

**1.4.4. Le rôle du responsable de la « filière risques » doit intégrer les fonctions de conseil, de contrôle et de surveillance des risques décrites ci-après :**

- **Analyser et informer l'organe exécutif sur les risques encourus par l'établissement, avoir pour ce faire une vision aussi exhaustive, transversale et prospective que possible de ces risques, notamment par une approche à la fois quantitative et qualitative ; identifier les risques émergents, ceux liés au développement des nouveaux produits, les concentrations et autres développements adverses ;**

**41.** Le responsable de la « filière risques » assiste l'organe exécutif, à sa demande, dans son rôle de responsable de la gestion des risques. Il joue un rôle de conseil auprès des dirigeants et des responsables opérationnels dans la mise en œuvre de la politique de risques de l'établissement.

Il s'appuie sur des systèmes et procédures internes efficaces, fiables et exhaustifs lui permettant de mesurer et surveiller l'ensemble des risques encourus à l'échelle du groupe.

- **Participer à la mise en œuvre de politiques, procédures, systèmes de mesure, d'analyse et de suivi des risques robustes ;**

**42.** Le responsable de la « filière risques » s'assure de la mise en œuvre des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et des résultats (*Règlement, art. 11-9*). Ce dispositif d'analyse et de mesure des risques est adapté à la nature et au volume des opérations de l'établissement (robustesse, exhaustivité des mesures, pertinence des critères pris en compte, etc.) (*Règlement, art. 17, al 1*).

**43.** En particulier, le responsable de la « filière risques » s'assure qu'une cartographie exhaustive des risques encourus est établie et considère les facteurs internes et externes pouvant affecter les orientations de l'activité fixées par l'organe exécutif et/ou délibérant, notamment (*Règlement, art. 17 quater*) :

- Pour les facteurs internes : la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, la qualité des personnels et des systèmes ;
- Pour les facteurs externes : les conditions économiques et les évolutions réglementaires.

Le périmètre de la cartographie est large mais néanmoins en cohérence avec la taille et les activités exercées. La cartographie permet de hiérarchiser les risques, de cerner les risques prioritaires critiques afin de se focaliser sur les sujets d'attention les plus proéminents. Elle permet également d'identifier les actions nécessaires pour maîtriser les risques (*Règlement, art. 17 quater d*).

- **Veiller à ce que les risques encourus par l'établissement ainsi que ses activités soient cohérents avec les objectifs fixés, la politique de l'établissement et les dispositions réglementaires relatives à la gestion des risques ;**

**44.** Le responsable de la « filière risques » veille à ce que les risques encourus soient en adéquation avec les activités de l'établissement et compatibles avec les orientations de l'activité fixées par l'organe délibérant et avec les limites de risques (*Règlement, art. 11-9*). Il surveille l'organisation de la gestion des risques et s'assure que le niveau de risques supporté par l'établissement est en accord avec sa politique de risques (sur la base d'une vision intégrée de l'ensemble des risques).

Dans ce cadre, il a un rôle d'alerte lorsque le niveau des risques encourus ne correspondrait plus à celui accepté par l'établissement. Ainsi, il alerte l'organe exécutif de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la maîtrise des risques (*Règlement, art. 11-8*) (*cf. infra § Erreur ! Source du renvoi introuvable.*).

- **Évaluer et contrôler le niveau du risque à l'échelle du groupe ;**

**45.** Lorsque le responsable de la « filière risques » exerce ses responsabilités au niveau du groupe, il considère les risques encourus par l'ensemble du groupe. Lorsqu'il exerce ses responsabilités pour un établissement du groupe seulement, il considère les risques encourus par ce établissement.

- **Alerter les responsables des services opérationnels, les responsables des autres services de contrôle, l'organe exécutif de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la gestion des risques ou d'être en contradiction avec les objectifs généraux ou la politique de risques de l'établissement ou avec les dispositions réglementaires.**

**46.** Le responsable de la « filière risques » constitue l'échelon le plus élevé de la « filière risques » et à ce titre, traite les problèmes qui lui sont signalés par la filière afin qu'ils soient résolus, en liaison avec les unités opérationnelles, sous le contrôle de l'organe exécutif, et le cas échéant, de l'organe délibérant.

**47.** A tout moment, il est en mesure d'alerter le niveau hiérarchique qu'il juge utile (organe exécutif, responsables des services opérationnels) de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la gestion des risques ou d'être en contradiction avec les objectifs généraux ou la politique de risques de l'établissement.

## **1.5. Les ressources de la « filière risques »**

**1.5.1.** Sous la surveillance de l'organe délibérant, l'organe exécutif veille à doter la « filière risques » de moyens suffisants en terme de personnel, de systèmes de gestion des données, de support et d'accès aux informations internes et externes jugées nécessaires. Il s'assure que le personnel en question dispose de suffisamment d'expérience, de qualification et du positionnement adéquat pour exercer ses missions.

**48.** La « filière risques » est dotée de moyens suffisants en termes de personnel, de systèmes d'information et de support (*Règlement, art. 11-10*).

**1.5.2.** La compétence de ce personnel doit être adaptée à la nature, à la complexité et à l'évolution des activités de l'établissement notamment pour les activités de marché, le lancement de nouveaux produits, l'acquisition d'entités non bancaires ou de filiales exerçant des métiers en dehors du champ d'activité habituel de l'établissement ou dans des zones géographiques considérées comme sensibles. La maîtrise des modèles les plus sophistiqués ne doit pas reposer sur un seul « homme clé ».

**1.5.3.** L'établissement doit considérer la mise en place de carrières facilitant le passage entre les lignes de métier et la « filière risques » afin d'enrichir les connaissances respectives des différents corps de métiers et d'améliorer le dispositif de gestion des risques tout en veillant à l'indépendance de la « filière risques » par rapport aux métiers.

**1.5.4. L'allocation des ressources est proportionnée à la taille et aux activités de l'établissement.**

49. Le principe de proportionnalité posé par l'article 1 du Règlement s'applique également en matière d'allocation de ressources (*cf. supra § 5*).

**1.5.5. L'organe exécutif est responsable devant l'organe délibérant de l'adéquation des ressources de la « filière risques ».**

50. En tant que responsable de la gestion des risques, l'organe exécutif s'assure que les ressources allouées à la « filière risques » sont adéquates.

**1.6. La diffusion d'une culture développée du risque au sein de l'établissement**

**1.6.1. La diffusion d'une culture du risque développée au sein de l'établissement est indispensable à une gestion efficace des risques. Celle-ci doit relever de la responsabilité de l'ensemble de la chaîne de décision en commençant à son plus haut niveau par l'organe délibérant et l'organe exécutif et se répercuter à l'ensemble des strates d'activité de l'établissement. Elle ne peut ainsi être cantonnée aux seuls services de la « filière risques ». L'ensemble du personnel de l'établissement, y compris dans les domaines opérationnels, doit avoir conscience de son implication et de sa responsabilité dans le processus de gestion des risques.**

51. L'établissement veille à instaurer en son sein une culture du risque, gage d'une gestion efficace des risques. En particulier, l'organe exécutif et l'organe délibérant, par l'attention qu'ils portent aux problématiques de risque, jouent un rôle essentiel dans la diffusion d'une culture du risque au sein de l'établissement. Ils veillent notamment à ce que cette diffusion soit assurée au travers de l'ensemble de la chaîne de décision.

L'ensemble des collaborateurs de l'établissement, y compris ceux des domaines opérationnels, et non seulement ceux qui participent à la « filière risques », doit avoir conscience de son implication et de sa responsabilité dans le processus de gestion des risques. La fixation de critères d'évaluation des performances des collaborateurs comprenant le respect des objectifs de risques de l'établissement participe à la diffusion de la culture du risque au sein de l'établissement.

## METHODOLOGIES ET PROCEDURES EN MATIERE DE GESTION DES RISQUES

### ❖ *Bonnes pratiques*

#### 2.1. Identification et mesure des risques

**2.1.1.** L'établissement dispose d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques qui ne repose pas uniquement sur une analyse purement quantitative mais intègre également des considérations d'ordre qualitatif.

**52.** La quantification des risques n'est pas forcément réalisable pour les risques non financiers, par exemple pour le risque de réputation. Dans ce cas, le risque peut être évalué dans une zone d'intensité sans une quantification précise.

**2.1.2.** Les systèmes d'analyses quantitatifs et qualitatifs couvrent tous les risques significatifs dont peuvent faire partie les risques de réputation, les risques de contrepartie, les risques générés par les opérations de hors bilan, et les risques relatifs aux véhicules ad hoc (notamment conduits ABCP et véhicules d'investissement structurés), ainsi que les risques liés à des activités non bancaires.

**53.** La nécessité d'une approche exhaustive de tous les risques significatifs auxquels est exposé l'établissement, au-delà des risques immédiats facilement identifiables, est rappelée à nouveau.

**2.1.3.** Il incombe à l'établissement d'identifier les méthodes de mesure adéquates des risques et des résultats, ce qui constitue une étape préalable à toute définition de limites. Le suivi d'indicateurs très simples d'évolution des encours, notamment en termes de volumes et de tendances, peut s'avérer utile. De même des résultats anormalement élevés – tels que mesurés au travers des indicateurs classiques de marge et de rendement sur actifs et sur fonds propres - sont des révélateurs auxquels toute l'attention nécessaire doit être accordée.

**2.1.4.** L'information transmise aux organes exécutif et délibérant de l'établissement et au responsable de la « filière risques » est de qualité, synthétique, lisible et assimilable. En effet, une volumétrie exagérée d'information ne favorise pas une lecture satisfaisante des effets de la stratégie du groupe. Des circuits d'information sont prévus pour permettre un suivi des sujets les plus importants ou qui appellent une réaction immédiate. Une transmission rapide de l'information aux niveaux hiérarchiques concernés est, à cet égard, essentielle.

**54.** Dans le domaine de l'information en particulier, l'établissement met en place des systèmes et procédures qui favorisent sa circulation effective, s'agissant de l'analyse, de la mesure et de la gestion des risques, vers l'organe délibérant et l'organe exécutif d'une part, et entre les unités chargées de l'engagement des opérations et celles en charge de leur contrôle d'autre part.

**55.** La « filière risques » joue un rôle essentiel d'information de l'organe exécutif et de l'organe délibérant : sur la base de son analyse des risques encourus par l'établissement, elle en fournit une vision aussi exhaustive que possible, par exemple par le biais de tableaux de bord qui leur sont destinés. L'organe exécutif et l'organe délibérant disposent ainsi d'informations pertinentes, de nature qualitative et quantitative, sur les risques encourus et leur évolution (Règlement, art. 38, al. 2 et 37) par catégorie de risque et quelle que soit la nature de l'exposition (i.e. contractuelle ou non, de bilan ou de hors-bilan).

Les informations dont disposent l'organe exécutif et l'organe délibérant leur permettent d'une part, de bénéficier d'une vision transversale, complète et prospective des risques et d'autre part, d'évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de surveillance et de gestion des risques. Ces informations permettent également de comprendre comment les risques sont évalués et les limites fixées (Règlement, art. 37).

**56.** La survenue d'incidents significatifs est un exemple de sujets appelant une réaction immédiate. Ainsi, l'organe délibérant et l'organe exécutif sont informés sans délai en cas de survenance d'un incident significatif (Règlement, art. 38-1, al. 2).

Un incident significatif est un incident survenu suite à la défaillance ou l'inadéquation de systèmes ou procédures internes, résultant de causes internes ou extérieures à l'établissement et qui remplit certains critères ou dépasse certains seuils de significativité. Un incident survient lorsqu'un risque opérationnel se réalise (au sens de la Directive 2006/48/CE<sup>2</sup>). Il est significatif lorsqu'il remplit les critères ou génère (ou aurait pu générer) une perte (ou un profit) qui atteint les seuils arrêtés par l'organe délibérant (Règlement, art. 17 ter). Ces critères et seuils sont adaptés à l'activité de l'établissement.

En particulier, est réputée constituer un incident significatif toute fraude entraînant une perte ou un gain d'un montant brut dépassant 0,5% des fonds propres de base. Ce montant ne peut être inférieur à 10.000 euros (Règlement, art. 17 ter al. 2). Les critères et seuils de significativité sont fixés et la survenance d'incidents significatifs s'exerce au niveau du ou des périmètres sur lesquels l'ACP exerce le contrôle des exigences de fonds propres (Règlement, art. 38-3).

**2.1.5.** La « filière risques » doit mesurer et surveiller les risques sur la base de méthodologies et procédures internes, en sus des exigences de nature réglementaire. Les notations externes ne doivent pas se substituer au processus d'analyse de l'établissement, en particulier dans la mesure où elles pourraient ne pas prendre en considération certaines problématiques spécifiques à l'établissement ou n'être pas définies pour répondre à ses objectifs en matière de surveillance et de maîtrise des risques. Des exceptions peuvent cependant être envisagées pour des transactions simples de marché.

**57.** La modélisation des risques et, de façon plus large, toute technique de gestion des risques, doivent faire partie intégrante d'un système global de surveillance des risques.

Les méthodologies ou instruments particuliers de mesure des risques sur lesquels est fondé le dispositif de surveillance des risques sont réévalués régulièrement et modifiés lorsque cela est nécessaire afin d'assurer leur pertinence. Ainsi, la pertinence des méthodologies mises en place est appréciée par des experts qui peuvent être internes ou externes à l'établissement. La nécessité de définir des méthodologies de mesure propres à l'établissement s'apprécie au regard de la nature et de l'importance des risques concernés.

---

<sup>2</sup> « Risque opérationnel : le risque de pertes découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, du personnel et des systèmes internes ou d'événements extérieurs, y compris le risque juridique » (Directive 2006/48/CE du 14 juin 2006, art. 4-22)

Il est important pour l'établissement de ne pas se reposer outre mesure sur des éléments de mesure externes, telles que les notations émanant des agences de notation.

**2.1.6.** Les spécificités et évolutions significatives de l'environnement macro-économique (i.e. à partir d'études disponibles ou de prévisions) sont prises en compte dans les décisions de prise de risques de l'établissement pour, par exemple, en identifier les impacts sur les positions, les portefeuilles ou la stratégie en matière de gestion des risques.

**58.** Les facteurs de risques qui peuvent significativement affecter les orientations de l'activité fixées par l'organe délibérant et/ou l'organe exécutif doivent être identifiés et évalués.

**2.1.7.** Les instruments de surveillance et de mesure des risques doivent permettre une vision par portefeuilles d'expositions.

**59.** L'établissement doit disposer d'instruments de surveillance et de gestion des risques par type de risque.

**2.1.8.** L'établissement veille à la mise en place de procédures pour que les informations relatives aux portefeuilles d'expositions soient structurées et organisées de manière à aboutir à une vision cohérente de l'ensemble des risques encourus par le groupe.

**2.1.9.** La surveillance des risques doit s'efforcer de couvrir différentes perspectives de temps, du plus court au plus long terme. De ce point de vue, par exemple la VaR, calculée à un horizon de court terme et le capital économique, généralement déterminé à un horizon de long terme, pourraient ne pas être suffisants, d'où la nécessité de recourir à des techniques de mesure à d'autres horizons ou sous d'autres angles, en fonction du profil de risque de l'établissement.

**60.** Les instruments de mesure des risques doivent permettre une surveillance permanente des risques, du plus court au plus long terme.

**2.1.10.** Le contenu en information des approches de type VaR et les éventuelles limites méthodologiques des modèles mis en oeuvre doivent être explicités par l'établissement lors de la conception, de la révision et des adaptations de ces méthodologies. Le "back testing" et les stress tests sont des méthodes indispensables pour surveiller la performance des modèles et doivent être conduits régulièrement. Leurs résultats font l'objet d'une synthèse.

**2.1.11.** Les procédures de surveillance et de mesure des risques tiennent compte autant que possible des insuffisances et limites des instruments de mesure et des modèles utilisés par l'établissement. La diversité des méthodes doit être recherchée. Le jugement à dire d'expert apparaît le plus souvent comme un complément indispensable. Ces limitations et mesures complémentaires, qui en découlent, font l'objet d'une information adéquate, par la «filière risques», auprès de l'organe exécutif.

**61.** L'identification et la connaissance par l'établissement des insuffisances et limites des instruments de mesure et des modèles qu'elle utilise sont essentielles. Pour remédier à ces

insuffisances, le recours au jugement d'experts peut être utile (que ces experts soient des collaborateurs de l'établissement ou des intervenants externes).

En particulier, les limites et insuffisances des instruments de mesure et des modèles utilisés par l'établissement font l'objet d'une diffusion d'information pertinente, par la « filière risques », auprès de l'organe exécutif et sont connues de l'organe délibérant (via son comité spécialisé le cas échéant).

**2.1.12. La conduite de stress tests fait partie intégrante du dispositif de surveillance et de mesure des risques et tient compte d'une appréciation prudente de la corrélation entre les risques.**

**2.2. Intégration des risques**

**2.2.1. La vision transversale et décroisée de l'ensemble des risques encourus, notamment afin d'évaluer les corrélations et les risques de concentration, est un objectif important de l'établissement.**

**62.** L'établissement veille à disposer d'une appréhension des risques complète, transversale et prospective (*Règlement, art. 17 et 17 quater*), tous les risques encourus étant considérés y compris ceux liés à des activités autres que celles attachées à la fourniture de services d'investissement.

**63.** Les risques doivent être considérés de façon transversale afin d'être en mesure d'apprécier l'éventuelle amplification qui peut résulter de l'agrégation de plusieurs expositions au même risque (risque de concentration) ou de la combinaison de plusieurs risques particuliers (la réalisation d'un risque peut engendrer l'accroissement d'un ou plusieurs autres risques), qu'ils émanent d'un seul métier ou soient distribués dans des métiers distincts.

**2.2.2. La mise en place de canaux de communication effectifs, d'instruments de mesure communs et de systèmes informatiques cohérents entre eux à l'échelle de l'établissement participe à cet objectif. Ce dispositif évolue en tant que de besoin.**

**64.** Les canaux de communication, instruments de mesure et systèmes informatiques de l'établissement sont adaptés à l'évolution de la nature des risques encourus pour permettre une surveillance et une gestion dynamiques de ceux-ci.

**65.** En particulier, les systèmes et procédures d'analyse et de mesure des risques (y compris la cartographie des risques et les seuils de significativité des incidents) sont évalués régulièrement et actualisés (*Règlement, art. 17 quinquies*).

**2.2.3. L'analyse des risques, notamment pour les nouveaux produits, est décroisée.**

**66.** Les risques induits par les produits nouveaux sont analysés en amont, de façon décroisée et prospective (*Règlement, art. 32-1, al 2*) (*cf. supra § 1.3.4*).

**2.2.4.** La «filière risques», la trésorerie, la direction financière coopèrent de façon étroite, notamment dans le cadre du suivi et de la gestion des risques de taux et de liquidité, de l'analyse des performances (notamment s'agissant des portefeuilles dont la valorisation est incertaine) et, de manière plus générale, de la gestion des risques au regard des fonds propres de l'établissement.

### **2.3. Titrisation et produits structurés**

**2.3.1.** Quel que soit le niveau d'exposition ou le rôle de l'établissement dans le cadre des opérations de titrisation ou autres transactions structurées, les risques associés à ces opérations doivent être évalués et gérés de façon « intégrée », i.e. avec une identification des interdépendances au niveau des différentes phases des montages et ce, même lorsque l'implication de l'établissement n'y est pas directe (i.e. génération des actifs sur lesquels sont adossés les parts détenues par l'établissement).

**2.3.2.** Les systèmes et procédures en place au sein de l'établissement permettent une mesure, une surveillance et une maîtrise des risques induits par les opérations de titrisation et autres transactions structurées sur une base transversale.

**2.3.3.** La «filière risques» doit mener une analyse sur la logique économique des produits, tant du point de vue de la banque que de celui du client. L'évaluation et le suivi des risques doivent permettre une mise en perspective des résultats financiers attribués aux produits en question.

**2.3.4.** Dans le cadre des opérations de titrisation, il convient d'appréhender les risques finaux des portefeuilles sous-jacents et de capter la sensibilité des expositions aux risques de marché.